职场孤独感的形成原因与作用机理：基于调节匹配理论视角*

陈晓[1]，彭坚[2]，聂琦[3]
（1. 广东外语外贸大学商学院，广东 广州；2. 广州大学管理学院，广东 广州，510006；3.南京航空航天大学经济与管理学院，江苏 南京，211106）

摘要 随着组织广泛的信息技术运用、工作强度增加，员工之间面对面的、真诚的社交机会开始呈下降趋势。在此背景下，员工职场孤独感常有发生，引起了企业管理实践界的重视。然而，学界对如何预防与应对职场孤独感还缺乏深入认识。文章采用调节匹配理论来解释职场孤独感的产生原因和影响机制，以期为预防和应对职场孤独感提供对策。以调节匹配理论为框架，文章将着重探讨三个研究问题；（1）领导与下属的调节焦点（不）匹配如何通过影响领导成员交换影响职场孤独感；（2）员工与团队的调节焦点（不）匹配如何通过影响团队成员交换影响职场孤独感；（3）员工如何依据不同的团队调节氛围来选择职场孤独感的应对策略，并对后续绩效产生影响。

关键词 职场孤独感，调节焦点，调节匹配理论，职场人际关系，社交行为

分类号：B849:C93

1 问题提出

人作为一种社会性动物，具有社会交往和维持亲密关系的社会需要，如果这一需要无法得到满足，就容易体验到孤独感（Perlman & Peplau, 1981）。职场占据了人生半数以上的时间投入，是满足社会需求的重要场所。然而，随着电子通讯技术应用、工作强度增加、工作竞争加剧以及工作转换频繁，员工之间面对面的、真诚的社交机会开始呈下降趋势。根据脉脉数据研究院 2017 年的调查，61.47%的职场人士称平时会感觉孤独；不会感觉孤独的占比为 38.53%。上述调查结果表明，不少员工在工作场所的社会需求难以得到满足，职场孤独感成了困扰员工的普遍问题（吕惠聪 等, 2015; 李超虹, 叶茂林, 2015）。职场孤独感对员工和组织都会产生消极的影响。例如，职场孤独感将减损员工的身心健康与积极态度（Ozcelik & Barsade, 2018; Anand & Mishra, 2021; Erdil & Ertosun, 2011; Mohapatra et al., 2020）并引发

---

*收稿日期: 2021-11-01
本研究得到国家自然科学基金青年项目（72002049）的资助。
通信作者：彭坚，E-mail: pengjiannut@163.com

一系列消极工作结果，如低工作绩效、低创新行为、反生产行为与离职倾向等（Ozcelik & Barsade, 2018; Peng et al., 2017; Promsri, 2018）。可见，职场孤独感会使组织面临潜在的人力资本损失。鉴于此，如何预防和应对职场孤独感是学术界与实践界急需给予重视的一个研究议题。

目前，职场孤独感研究主要关注潜在消极后果，这些研究虽能够提高组织对职场孤独问题的关注度，但尚未系统回答“如何预防与应对职场孤独感”。实际上，Cacioppo 等（2014）指出，孤独感作为一种消极情绪，具有进化学上的功能和意义，好比恐惧会提示人们躲避环境中的威胁，焦虑会激发人们行动以达成目标。消极情绪释放出一种信号，提示人们自身的一些需求并未得到满足，进而激发应对行为。循此逻辑，职场孤独感向员工传达了一种“归属需求尚未得到满足”的信号。在该信号的作用下，员工针对职场孤独感的应对系统也将被激活。尽管如此，目前学界对员工如何应对职场孤独感却知之甚少。为了引导员工对职场孤独感的科学应对，本文认为有必要将员工视为能动的主角并探讨职场孤独感与员工应对行为的关系，为如何应对职场孤独感提供建设性对策。

此外，所谓预防胜于治疗。与其思考如何引导员工正确应对职场孤独感，不如从根源上考量如何预防以及遏制职场孤独感的产生。基于此，以往研究针对职场孤独感的形成原因也进行了一些探讨，发现职场孤独感的产生原因既包括个人因素，亦有环境因素。具体而言，那些阻碍个人建立高质量职场关系的个人因素（如个性、态度以及动机等；Saklofske et al., 1986; Cheek & Busch, 1981; Wilt et al., 2017; Elliot et al., 2006; Park & Baumeister, 2015），那些不利于同事间交流的环境因素（如过重的工作压力、工作资源的缺乏；Altaf & Awan, 2011; Bell et al., 1990; Howard & Mallory, 2008; Galek et al., 2011; Wright, 2005），以及消极的人际互动氛围（如竞争氛围、恐惧氛围；负面人际互动事件，如职场排斥、职场欺负等；万广圣，崔丽娟, 2019; Erdil & Ertosun, 2011; Kuriakose et al., 2019; Li et al., 2019）都会引发职场孤独感。上述研究体现了职场孤独感区别于其他消极情绪的核心在于：职场孤独感源自于高质量职场人际关系的缺失。然而，到底什么才是高质量的人际关系呢？ Wright 和 Silard（2021）认为，当员工实际的职场人际关系并未达到预期水平时，员工会认为职场中的人际关系存在缺陷并因此产生职场孤独感。Wright 和 Silard（2021）的观点反映了职场孤独感是一种员工未能实现期望社交目标（Social goals）而导致的心理体验。循此逻辑，本文认为除了单纯探讨个人因素与环境因素如何导致职场孤独，另一个新颖的研究视角是从个人目标实现的自我调节过程来理解职场孤独感的产生与作用机制。这个自我调节过程将完整揭示员工社交目标追逐过程如何影响职场孤独感的形成及其后续应对行为。因此，本文认为有必要将调节匹配理

论（Regulatory fit theory）——这一与目标追逐过程以及自我调节密切相关的理论——引入职场孤独感研究领域，帮助学界更进一步了解如何预防与应对职场孤独感。

综上所述，本文基于调节匹配理论，探究职场孤独感的三个重要研究议题：（1）下属与领导的（促进性与防御性）调节焦点（不）匹配如何经由领导-成员交换对员工职场孤独感产生影响。（2）个人与团队的（促进性与防御性）调节焦点（不）匹配如何经由团队-成员交换对员工职场孤独感产生影响。（3）团队的调节焦点氛围如何影响职场孤独感与应对行为之间的关系及其对员工的创新绩效、关系绩效产生的后续影响。

2 文献综述

2.1 职场孤独感文献综述

本文将从职场孤独感的前因、影响后果、边界条件以及理论解释机制四个方面对相关文献进行回顾。

2.1.1 职场孤独感的前因

职场孤独感的前因变量大致可分为环境因素与个体因素。环境层面的前因包括：（1）组织层面影响因素，包括组织规模与组织层级。Gumbert 和 Boyd（1984）发现孤独体验最深的是从大规模组织转变到小规模组织的人。然而，Ozcelik 和 Barsade（2011）发现组织规模并不会影响员工的职场孤独感。Bell 等（1990）发现组织层次与孤独感负相关。Allison（1997）和 Quick 等（2000）却发现两者存在正相关。更复杂的是，Wright（2012）发现两者没有显著的相关性。组织层次与职场孤独感之间的关系可能存在一些边界条件，需要未来研究进行进一步探讨。（2）工作特征，如过高的工作要求或工作资源的缺失都将导致职场孤独感。过高的工作要求，例如，工作负荷、工作时长等将导致工作倦怠，增加职场孤独感（Altaf & Awan, 2011; Bell et al., 1990; Howard & Mallory, 2008）。工作资源的缺失，例如，组织支持的缺失，来自领导反馈的缺失是职场孤独感的重要诱因（Galek et al., 2011; Wright, 2005）。（3）工作场所中的人际环境因素也会影响职场孤独感。Wright 和 Silard（2021）认为有三类职场人际环境因素会影响职场孤独感：第一，人际氛围，积极的人际氛围，如结盟氛围等（万广圣，崔丽娟，2019）将孕育如信任、互相关心、帮助、赞赏的积极人际关系，能缓解职场孤独感（Erdil & Ertosun, 2011）；相反，消极的人际氛围，如恐惧氛围、竞争氛围则会降低员工的人际关系质量，导致职场孤独感 （Wright, 2005）。第二，个体在组织人际网络中的位置（刘军 等，2012）也会影响职场孤独感。当员工与组织主流文化不匹配时会感到自己在人际网络处在边缘位置，使员工产生被排斥、疏远，与主流文化脱节的感觉，最终产生强烈的

孤独感。第三，人际环境中的负面事件，如欺凌、歧视、骚扰、人际冲突、排斥，会显著影响员工融入组织的能力，使员工产生强烈的孤独感（Kuriakose et al., 2019; Li et al., 2019）。

个体层面的前因包括人格、核心自我评价、社会智力、工作价值观、经济地位、教育、权利、个人认知、动机等影响因素。（1）人格。人格激发的行为会影响人际关系质量并因此影响职场孤独感。内向的人不善交际，会减少其人际吸引力并导致较高的职场孤独感（Saklofske et al., 1986）。害羞人格与社交焦虑相关，将阻碍人际关系的构建，进而导致孤独（Cheek & Busch, 1981）。相反，外向型人格与温暖、爱交际的行为相关，能够提升关系质量，降低职场孤独感 （Wilt et al., 2017）。另一方面，人格将通过影响个人对人际关系的渴望程度来影响孤独感。例如，高依附人格个体对亲密人际关系高度渴望，他们害怕被拒绝，也更容易感到孤独（Wright & Silard, 2021）。高独立性人格的员工不太可能在工作中体验孤独，因为他们对社会关系的渴望微乎其微（Wright & Silard, 2021）。（2）核心自我评价。Anand 和 Mishra（2021）发现核心自我评价与职场孤独感呈负相关。（3）社会智力。社会智力是个体能否处理好人际关系的重要指标，Silman 和 Dogan（2013）发现社会智力与职场孤独感负相关。（4）工作价值观。Yilmaz（2011）发现员工自我超越、自我提高、传统性和对变化的开放程度这四种工作价值观与职场孤独感负相关。（5）经济地位、教育和权利。Page 和 Cole（1991）认为较少的收入和较低的教育水平是孤独感产生的重要原因，还有研究发现权利高的人反而更不易感到孤独（Foul et al., 2020; Waytz et al., 2015）。（6）个人认知与态度。竞争意识较强的员工渴望超越他人，难以与他人相互信任并形成亲密关系，因此竞争心态与职场孤独感显著正相关（Wright, 2005）。另外，积极的认知信念，如更强的工作精神性也有利于缓解职场孤独感（Ghadi, 2017）。（7）动机。动机也会影响孤独感，社交回避动机与孤独感正相关（Elliot et al., 2006）。防御性的调节焦点与孤独感正相关；而促进性的调节焦点与孤独感负相关（Park & Baumeister, 2015）。

2.1.2 职场孤独感的后果

本文从工作态度、工作行为、身心健康三个方面探讨职场孤独感的后果。（1）工作态度。职场孤独感将对工作满意度、组织承诺、工作投入、离职倾向等工作态度产生影响。职场孤独感与工作满意度之间的关系存在一定的不确定性。Wright（2005）发现，职场孤独感与工作满意度负相关。然而，一项对中国进城务工人员孤独感的调查显示，孤独的工人对工作的满意度更高（Chan & Qiu, 2011），说明职场孤独感与工作满意度之间可能存在边界影响条件。除此之外，一系列实证研究发现，职场孤独感与组织承诺、工作投入呈负相关，与离职倾向呈正相关（徐洋洋 等, 2019; 王青 等, 2019; Chen et al., 2021; Wright, 2005; Ayazlar & Güzel,

2014)。（2）工作行为。职场孤独感对员工的工作绩效、组织公民行为、创新行为以及反生产行为会产生影响。研究者普遍认为职场孤独感会降低工作绩效。Perlman 和 Joshi（1987）发现孤独的员工需要花费额外的精力适应组织并影响他们对工作的关注，损害工作绩效。Ozcelik 和 Barsade（2018）发现职场孤独感与员工绩效呈负相关，因为孤独的员工在同事眼里比较有距离感，难以接近和配合。 Lam 和 Lau（2012）发现职场孤独感与组织公民行为负相关。Peng 等（2017）发现职场孤独感与创新行为呈负相关。Promsri（2018）发现职场孤独感与反生产行为呈正相关。（3）身心健康。孤独感会对员工身心健康造成消极影响。职场孤独感显著提高员工的工作压力（Wright, 2005）。从进化的角度来看，孤独感不仅是一种令人不愉快的体验，还会让人感到周围环境不安全，导致个体出现焦虑不安、恐惧等不良情绪（Cacioppo et al., 2014）。因此，有学者发现职场孤独感与情绪耗竭正相关（Anand & Mishra, 2021）。除此之外，孤独感与抑郁症密不可分，孤独的个体常对自己形成负面的认知（Rokach, 2013），常会体验到较强的抑郁情绪（Mushtaq et al., 2014）。因此，有研究发现，职场孤独感对员工的主观幸福感造成负面影响（Erdil & Ertosun, 2011）。孤独感也会危害人的身体健康，导致睡眠质量下降、乏力（Robinson & Marentette, 2014）、血压升高（Hawkley et al., 2010），长时间严重的孤独感没有得到缓解还会引发免疫系统、心脑血管等疾病，增加自杀和罹患癌症的几率（Mushtaq et al., 2014）。

2.1.3 职场孤独感影响效应的边界条件

目前孤独感影响效应的边界条件大体可以分为两类：个人因素的调节影响和环境因素的调节影响。其中，个人因素包括：未来工作自我清晰度、政治技能、自尊和大五人格；环境因素包括：变革型领导、领导关爱、组织支持、团队凝聚力、团队孤独、同事孤独、愤怒文化、关爱文化。个人方面，当员工有较高的未来工作自我清晰度，孤独感对工作投入产生的消极影响会得到缓解（徐洋洋 等, 2019）；较强的政治技能能够缓解低权力所带来的孤独体验（Foulk et al., 2020）；对于低自尊的员工来说，职场孤独感会导致更强的工作疏离感以及更低的主观幸福感（Mohapatra et al., 2020）；高神经质的员工在组织信任低的时候更容易体验孤独感；而高开放性的员工则较少因为低组织信任而感到孤独（万广圣，崔丽娟，2019）。环境方面，变革型领导有利于缓解职场孤独感对工作投入的消极影响（徐洋洋 等，2019）；领导关爱有利于缓解职场孤独感与领导成员交换关系的负相关关系（Peng et al., 2017）；组织支持有利于缓解职场孤独导致的高工作疏离感和低主观幸福感（Mohapatra et al., 2020）；组织的关爱文化将缓解孤独感与同事感知距离感的正相关关系，而愤怒文化将强化上述关系（Ozcelik & Barsade, 2018）；较强的同事孤独感将强化员工孤独感与情感承诺的负相关关系

（Ozcelik & Barsade, 2018），而较强的团队孤独感也将强化孤独与他人信任的负相关关系（Chen et al., 2021）。

2.1.4 职场孤独感影响效应的理论解释机制

纵观现状，职场孤独感研究主要应用了六个理论：社会交换理论、趋近回避理论、社会资本理论、情感事件理论、情绪作为信息理论以及工作要求资源理论。将这些研究进行归纳总结，职场孤独感的相关研究所涉及的理论解释机制可以分为三类：第一类是关注职场孤独感可能引起消极的情绪体验，并以此推导职场孤独感的消极影响。例如，王青等（2019）利用情感事件理论解释职场孤独感的消极影响，并认为这种孤独所引起的消极情绪体验会对领导成员交换以及工作投入造成消极影响；徐洋洋等（2019）提出职场孤独感导致的消极情绪体验反映了个体工作资源的损耗，是一种高工作要求的体现，因此职场孤独感会对工作投入造成消极影响；Peng 等（2017）采用情绪作为信息理论解释了职场孤独感对创造力的影响，提出职场孤独感这种消极情绪会使人关注消极信息，因此会削弱员工的创造力。另一类研究从职场孤独感反映了较低的职场人际关系质量来推导其消极影响。例如有一些研究关注到职场孤独感反映个体对职场中的人际关系不满意，因此职场孤独感与消极的社会关系有关并会对相关的结果变量产生影响。比如，Lam 等（2012）采用社会交换理论来阐述职场孤独感的影响，他们认为职场孤独感会对领导成员交换以及组织成员交换等社会交换关系产生消极影响，并进一步使员工表现出更低的组织公民行为；Chen 等（2019）基于社会资本理论指出，领导的职场孤独感会影响其与团队建立信任关系，进而导致团队产生较高的离职倾向；Ozcelik 和 Barsade（2018）基于情感社会交换理论指出，孤独的员工会跟同事建立消极的情感社会交换关系，继而导致较低的工作绩效。第三类主要关注解释职场孤独感形成原因的理论机制，这类研究目前十分匮乏。Anand 和 Mishra（2021）采用趋近回避理论解释职场孤独感的形成原因，并提出那些体现较强趋近性动机的个人特征，例如较高的核心自我评价与职场孤独感负相关。这一研究结果与以往孤独感研究发现促进性焦点与孤独感负相关的结果相同（Park & Baumeister, 2015）。

综上所述，过往研究有助于了解组织中职场孤独感的形成原因、影响效果以及具体的作用机制，但该领域的研究还存在以下不足有待完善。第一，过往职场孤独感的前因研究被大致分为两条独立的研究路径：个人因素以及环境因素的影响，这大大制约了人们对职场孤独感形成原因的理解。职场孤独感并不是员工或外部环境单方面导致的结果，它反映了员工对职场人际关系的缺陷感知，意味着人际互动过程是影响职场孤独感的关键因素。人际互动往往涉及人与环境的交互，但目前仅有少数研究强调个人环境匹配将影响职场孤独感（Wright,

2005)。第二，现有研究主要关注职场孤独感的消极影响，对如何应对职场孤独感所知甚少。实际上，心理学、医学以及社会学的研究一直非常关注孤独感的应对方式（Rokach & Brock, 1998）。而关于员工或组织如何应对职场孤独感，目前研究甚少。另外，以往研究虽然揭示了职场孤独感可能带来的影响后果，但对其中间的解释机制较少涉及。第三，目前职场孤独感研究所采用的理论解释机制大多数采用结果观的视角，却忽视了过程观对职场孤独感的影响效应以及产生机制的理解。所谓结果观的视角，是指大多数研究仅将职场孤独感视为一种静态的结果，例如关注孤独感引起的消极情绪状态所带来的影响后果；或将孤独感视为一种不变的消极人际互动状态，以此推断孤独感对员工的行为和绩效结果的影响。大多数研究将孤独感视为员工被动承受的消极结果，凭借孤独员工对人际关系持有消极评价就断定员工的行为是消极的，这种观点忽视了员工自发主动的自我调节所扮演的角色。

2.2 调节焦点匹配视角的职场孤独感研究

Wright 和 Silard（2021）认为当员工实际的职场人际关系并未达到预期水平时，就代表员工认为职场中的人际关系存在缺陷，并因此产生孤独的心理体验。Wright 和 Silard（2021）的观点反映了职场孤独感是一种员工未能实现期望社交目标（Social goals）而导致的心理体验。循此逻辑，本文认为可以从个人目标实现过程的自我调节来理解职场孤独感的产生与作用机制。换言之，本文将基于调节匹配理论（Regulatory fit theory）来解释职场孤独感的前因以及影响后果。

调节匹配理论是以 Higgins（1998）提出的调节焦点理论为基础的。根据调节焦点理论，人们会依据达成目标所关注的需求不同而产生两种调节焦点：促进性焦点与防御性焦点。促进性焦点关注的是达到积极结果，如提高、成长和发展的需要；而防御性焦点则更关注如何回避消极的结果，如保证安全，免受伤害等需要。虽然调节焦点理论多数被应用在与个人成就相关的研究领域（李磊 等, 2010; 李磊, 尚玉钒, 2011; 毛畅果, 2017），亦有部分研究将调节焦点理论应用在社交领域的相关研究（Elliot et al., 2006; Spithoven et al., 2017）。人的一生都致力于追求积极与稳定的社会关系，为了实现这个目标，人们会有不同的自我调节过程。促进性焦点 会使人更重视加强社交联系，而防御性焦点 则会使人会更重视消除不利于社交联系的隐患和避免社会排斥。基于上述观点，现有一些研究发现了个人调节焦点与孤独感存在相关。防御性焦点 高的人更关注维护关系的稳定性，力求规避人际互动中的消极因素，最终导致回避式的人际互动行为，增强了孤独感（Park & Baumeister, 2015）。反之，促进性焦点 高的人更关注如何获得高质量的关系并积极促进人际关系的发展，因此促进性焦点与孤独感呈负相关（Park & Baumeister, 2015）。

虽然调节焦点理论能体现人们追求目标时不同的行为倾向，但却忽视了目标追求过程中个人与环境互动对自我调节的影响。为了弥补这一不足，Higgins（2000）提出了调节匹配理论（Regulatory fit theory），该理论认为当外部环境或人际互动对象与个体调节焦点匹配，人们会表现出更高的满意度以及努力程度。在调节匹配的情况下，员工感觉自己做的事情都是正确的，他们追逐目标的方法被外部环境所认同。这将增加他们行动的信心，随之提升工作动机以及参与社会互动的积极性。员工追求高质量人际关系，避免职场孤独的过程离不开个人与环境的互动，因此，相较于调节焦点理论，本文认为调节匹配理论将为理解职场孤独感的前因后果提供更加全面的视角。

3 研究构想

本文旨在利用调节匹配理论作为整体研究框架，探讨职场孤独感的预防机制（前因变量）以及应对机制（影响后果）。具体而言，本文拟开展三项子研究：研究一是从领导与下属对偶层次出发，探究领导与下属的调节焦点匹配，包括促进性焦点和防御性焦点匹配对领导成员交换（Leader-member-exchange, LMX）以及后续的职场孤独感的影响；研究二将从员工与团队层次出发，探究员工与团队的调节焦点匹配，包括促进性焦点和防御性焦点（不）匹配对团队成员交换（Team-member-exchange, TMX）以及后续职场孤独感的影响；研究三将关注孤独的员工如何采取防御性或促进性的策略应对职场孤独感，团队的调节焦点氛围如何影响孤独员工的应对策略选择，不同的应对策略如何影响员工的关系绩效和创新绩效。

3.1 研究一：下属与领导调节焦点匹配对职场孤独感的影响：LMX 的中介作用

依据不同类型的调节焦点，可将人际间的调节匹配分为：促进性焦点匹配和防御性焦点匹配。因此，研究一将探讨下属与领导促进性焦点匹配和防御性焦点匹配各自对领导成员交换以及职场孤独感的影响。如图 1 所示，依据高低程度的不同，下属与其领导的调节焦点通常会形成匹配情形和不匹配情形。匹配情形意味着下属与领导的促进性焦点或防御性焦点程度一致，受益于人际间的调节匹配，下属更易与领导发展良好的交换关系，并因此缓解职场孤独感。下属与领导促进性焦点匹配的情形包括两种：高下属促进性焦点—高领导促进性焦点、低下属促进性焦点—低领导促进性焦点。不匹配情形意味着下属与领导的促进性焦点不相似，也包括两种具体情形：高下属促进性焦点—低领导促进性焦点、低下属促进性焦点—高领导促进性焦点。同理推断，下属与领导防御性焦点也可分为两种匹配情形（高-高、低-低）和两种不匹配情形（领导高-下属低、领导低-下属高）。

	领导者的调节焦点 高	领导者的调节焦点 低
下属的调节焦点 高	下属高-领导高 ·匹配情形	下属高-领导低 ·不匹配情形
下属的调节焦点 低	下属低-领导高 ·不匹配情形	下属低-领导低 ·匹配情形

图 1 领导调节焦点与下属调节焦点的组合情形

3.1.1 领导-下属调节焦点匹配与不匹配情形对 LMX 的影响效应差异

相较于不匹配的情形，领导与下属促进性调节焦点的匹配更能增加 LMX。本文主要从两个方面进行论证。第一，相较于不匹配的情形，领导下属匹配的促进性焦点更有利于双方达成对成就性目标的一致态度，进而促进 LMX（Zhang et al., 2012; 张健东 等，2021）。这是因为同样拥有高促进性焦点的上下级都有更高的成就动机，也更加偏好设置挑战性目标。匹配的挑战性目标有利于提升上下级对双方目标的认同感进而推动 LMX 的发展。例如，Cai 等（2021）发现领导与下属匹配的成就动机（Need for achievement）与 LMX 正相关。相反，当上下级促进性焦点不一致时，他们对挑战性目标的态度会存在差异，目标的不一致性会对双方的关系发展形成压力。促进性焦点低的员工对挑战性目标接受程度较低，他们更不愿冒险，这类员工在面对高促进性焦点的领导时会感受到更大的压力（Cai et al., 2021）。第二，相较不匹配的情形，领导下属匹配的促进性焦点更有利于双方为实现目标而表现出相似的行动风格，进而减少冲突并提升互动质量，以促进 LMX。在追逐目标的过程中，高促进性焦点个体对那些与成就相关的信息更加敏感，他们对成功的向往会使他们对未来十分乐观，也更乐于去冒险（Hazlett et al., 2011）。相似的促进性焦点意味着领导与下属会采用同样的策略，例如积极进取、冒险求胜的方式来追逐目标，而相似的行动风格也有利于领导与下属默契配合，进一步提升 LMX。与上述观点相似的是，Parent-Rocheleau 等（2021）发现领导与下属的乐观匹配能提升领导下属在追逐目标过程的活力，降低潜在的角色冲突。

相较于不匹配的情形，领导与下属防御性调节焦点的匹配更能增加 LMX。原因有二：第一，相较于不匹配的情形，领导下属匹配的防御性调节焦点更有利于达成双方对责任、安全需求的一致态度，进而提升 LMX。防御性焦点较强的个体对安全需求十分关注，因此他们对他人的安全需求也会更加关注和理解。有着相似高防御性焦点的上下级能理解并认同对

方的安全需求，他们对彼此之间的关系的评价也会更加积极。同样的，当上下级都有较低的防御性焦点时，双方对安全需求的重视程度都比较低，那么双方违背对方安全需求的情况就很少出现（Shin et al., 2017; Johnson et al., 2017）。例如，Bunjak 等（2019）发现，当领导和下属对潜在的消极后果都很敏感时，例如当上下级有着匹配的悲观认知时，这种匹配的认知会使上下级产生相似的保守的工作风格，也会帮助上下级在风险面前更好的驾驭焦虑情绪，增进下属对领导的认同，并给上下级互动带来积极影响。然而，在上下级防御性焦点不匹配的情况下，意味着领导下属中有一方会有更高的安全需求，安全需求更高的一方可能并未被另一方认同与满足，甚至由于自己安全需求被他人所忽略，继而引发双方的人际冲突。因此，不匹配的防御性焦点会导致对关系的消极评价。第二，相较于不匹配的情形，领导与下属的防御性焦点匹配更有利于双方为完成责任，规避风险而保持较高的动机与努力程度。上下级防御性焦点匹配的情况意味着他们对工作中的责任，风险规避都持有相同的态度。在上下级防御性焦点都高的情况，下属更容易认同领导警惕、严谨的工作模式，他们会感觉自己所做的事情都是正确的，因此产生更强的工作动机，并表现出更高的安全绩效与维护型组织公民行为（Shin et al., 2017）。

除了以上的理论推导，现有的一些实证研究也为领导下属的调节焦点匹配对 LMX 的促进作用提供了间接证据。例如，Bian 等（2016）发现，个体倾向给那些与自己调节焦点相匹配的人更积极的评价。Vaughn 等（2010）发现调节焦点互相匹配的互动伙伴之间更容易产生相互的人际信任。Hamstra 等（2014）发现领导下属的调节焦点匹配时，会使得下属感到自己被重视。Johnson 等（2017）发现上下级的促进性焦点和防御性焦点匹配分别对下属的情感承诺和规范承诺有正向影响。Shin 等（2017）等发现，上下级的促进性焦点匹配与员工变革导向的组织公民行为正相关；而上下级防御性焦点匹配则与员工维护型的组织公民行为正相关。以上研究都表明，上下级的调节焦点匹配将促进上下级积极的人际互动，综上所述，本研究提出以下两个研究命题。

命题 1.1 相较于员工与领导促进性焦点不匹配的情形，员工与领导促进性焦点匹配的情形下，员工感知到更高的 LMX。

命题 1.2 相较于员工与领导防御性焦点不匹配的情形，员工与领导防御性焦点匹配的情形下，员工感知到更高的 LMX。

3.1.2 领导-下属调节焦点两种匹配情形对 LMX 的影响效应差异

研究一认为在领导-下属促进性焦点匹配的两种情况下（高-高、低-低），相较于低-低匹配的情况，领导和下属促进性焦点 都高的情况更能促进 LMX。因为上下级都高的情况下，

领导下属不仅能从调节匹配中体会到良性的人际互动，高促进性焦点也会激发领导和下属的积极行为，进而提升 LMX。高促进性焦点的领导更多表现出变革型领导行为，他们更倾向采用富有激情的沟通风格鼓励员工，也会常常进行探索行为，为员工的创新提供机会（Kark & Van Dijk, 2008）。而高促进性焦点的员工也将用相同的积极行为（例如，创新、建言）回应领导的期望（Neubert et al., 2013）。因此，领导下属促进性焦点都高的情况下，领导与下属之间会有更为频繁的良性互动。

与促进性焦点匹配相反的是，研究一认为在领导-下属防御性焦点匹配的两种情况下（高-高、低-低），相较于高-高匹配的情况，领导和下属防御性焦点都低的情况更能提升 LMX。虽然上下级防御性焦点匹配相较于不匹配更有利于满足双方的安全需求进而提升 LMX。但是值得关注的是，防御性焦点的匹配之所以比不匹配更优，是因为防御性焦点不匹配的情况会使高防御性焦点个体感受到强烈的不确定性进而触发消极的人际互动。实际上，过往研究指出高防御性焦点并不利于人际关系的发展，高防御性焦点的人倾向于跟他人保持适当的距离，因为他们有更强的自我保护动机（Shaver & Mikulincer, 2007）。他们更倾向于与他人建立肤浅的人际关系（Kark & Van Dijk, 2008），并且更常采用回避式的人际互动方式。因此，相较于高-高匹配的情况，领导和下属防御性焦点都低的情况更能促进 LMX。

综合以上陈述，研究一提出以下研究命题：

命题 1.3： 在领导与下属促进性焦点匹配的两种情形中，领导下属促进性焦点都高的情况比领导下属都低的情况会导致更高的 LMX。

命题 1.4： 在领导与下属防御性焦点匹配的两种情形中，领导下属防御性焦点都低的情况比领导下属都高的情况会导致更高的 LMX。

3.1.3 领导-下属调节焦点两种不匹配情形对 LMX 的影响效应差异

研究一认为，在领导-下属促进性焦点不匹配的两种情况下（领导高-下属低、领导低-下属高），相较于领导低-下属高的情况，领导促进性焦点高-下属促进性焦点低的情况更能促进 LMX。研究一认为，对比两种不匹配的情形，领导促进性焦点 低-下属促进性焦点 高所导致的消极影响更大，而领导高-下属低的情况下，领导将有更强的影响力来扭转上下级促进性焦点不一致的情况。首先，在领导低-下属高的情况下，促进性焦点较低的领导往往野心较小，他们更关心的是如何维护自己的领导地位和权利（Guillén & Karelaia, 2012）。这类领导在遇到促进性焦点较高的员工时，往往会视野心较大的员工为威胁，并产生对这类员工的消极评价，阻碍了领导成员交换关系的发展（Guillén & Karelaia, 2012）。然而，在领导高-下属低的情况下，促进性焦点 高的领导会实施更多积极的领导行为，例如变革型领导行为

（Kark et al., 2018; Johnson et al., 2017; Kark & Van Dijk, 2019），去改变和影响员工。在这种积极的影响下，下属会尽力改变自己的行为策略去迎合领导的期望。因此双方不匹配所带来的消极影响会逐渐减小。

与促进性焦点相反的是，研究一认为在领导-下属防御性焦点不匹配的两种情况下（领导高-下属低、领导低-下属高），相较于领导高-下属低的情况，领导低-下属高的情况员工会产生更高的 LMX。这是因为，在领导的防御性焦点较高的情况下，他们可能对下属的错误行为更加敏感，容易对下属产生消极的印象；而在下属防御性焦点较高的情况下，虽然下属不会主动去争取领导给予的发展机会，但是下属小心严谨的工作方式也不会给领导带来消极印象。高防御性焦点的领导通常采用错误管理的方式来约束下属（Johnson et al., 2017），对那些不严谨，常犯错的员工（低防御性焦点）他们倾向于给出较低的评价。而防御性焦点较高的员工，通常对工作十分认真，谨慎。他们对负面反馈非常敏感，会依据负面反馈及时改进行为（Van Dijk & Kluger, 2011）。这类员工通常有更高的安全绩效，他们在组织中常常被评价为十分的认真和负责任（Kark et al., 2015）。

因此，基于以上陈述，研究一提出以下研究命题：

命题 1.5 在领导与下属促进性焦点不匹配的情形中，领导高-下属低的情况对比领导低-下属高的情况会导致员工感知到更高的 LMX。

命题 1.6 在领导与下属防御性焦点不匹配的情形中，领导低-下属高的情况对比领导高-下属低的情况会导致员工感知到更高的 LMX。

3.1.4 领导下属调节焦点匹配对职场孤独感的影响：LMX 的中介作用

研究一认为，由领导下属调节焦点匹配所导致的高 LMX 是高质量职场人际关系的重要构成，将有利于缓解职场孤独感。Wright 和 Silard（2021）提出，职场实际的人际关系质量是影响职场孤独感的重要前因，高质量的人际关系将有利于缓解和预防职场孤独感。Wright 和 Silard（2021）指出，高质量的职场人际关系符合以下特征：信任，互相关心以及互相尊重。循此逻辑，研究一认为高质量的 LMX 属于高质量职场人际关系的一种。对员工而言，领导很大程度上是组织的代表，高质量的 LMX 意味着员工与组织建立了较强的联结，高 LMX 能提升员工的组织承诺，使员工能信任组织，在组织中感知到较强的归属感。较高的 LMX 也代表员工被领导归为圈内人，这意味着员工在领导主导的社会网络中占据着重要的位置。因此，可以推断高质量的 LMX 能有效的缓解职场孤独感。事实上，现有的一些实证研究也发现了职场孤独感与 LMX 的负相关关系（Lam et al., 2012; Peng et al., 2017）。由此推断，领导与下属的调节焦点（不）匹配将通过影响 LMX，进一步影响员工的职场孤独感。

综上所述，研究一提出以下两个命题。

命题 1.7 员工与其领导促进性焦点（不）匹配的效应通过 LMX 间接影响员工的职场孤独感

命题 1.8 员工与其领导防御性焦点（不）匹配的效应通过 LMX 间接影响员工的职场孤独感

3.2 研究二：员工与团队调节焦点匹配对职场孤独感的影响：TMX 的中介作用

基于调节匹配理论，研究二探索员工与团队的调节焦点的（不）匹配对 TMX 以及职场孤独感的影响。调节匹配效应不仅会出现在对偶层次的互动中（例如，领导与下属关系），还会出现在个人与团队的互动中。实际上，调节焦点不仅是个体层面的变量，更是一个团队层面的变量（Rietzschel, 2011）。比如说，以会计师为主的团队会自然地形成防御性的团队调节焦点，而销售团队则很有可能是一个高促进性焦点的团队（Hamstra et al., 2015）。团队的调节焦点（Collective regulatory focus）反映了团队期望成员采用何种方式实现目标（Faddegon et al., 2008）。当员工成为团队的一员，意味着他获得了使用某种自我调节策略的机会和环境。例如，在一个高促进性焦点的团队中，团队成员通常会采用渴望式的目标追求策略，他们更加倾向于冒险，努力抓住一切可能成功的机会。假如员工本身也有较强的促进性焦点，那么团队的促进性焦点就与他们形成匹配，员工会感觉自己做的事情是正确的，因此在行动过程中更有动力，他们与团队成员的互动也有可能受到积极的影响。

3.2.1 员工-团队调节焦点匹配与不匹配情形对 TMX 的影响效应差异

基于调节匹配理论，研究二认为相较于不匹配的情形，员工与团队促进性焦点的匹配情况下 TMX 更高。原因有二：第一，相较于不匹配的情形，员工与团队匹配的促进性焦点更有利于形成相似的追求成就与发展前景的工作价值观，进而促进 TMX。员工与团队相似的价值观有利于增加团队成员之间的互惠关系（Dose, 1999）。高促进性焦点的团队往往鼓励有野心的、追求发展，迎接挑战的价值观（Shin et al., 2016）。高促进性焦点的员工也更重视发展前景以及实现个人成就的工作价值观（Sassenberg et al., 2013）。因此，当员工与团队有相似的促进性焦点，意味着员工和团队对追求成就和发展前景的工作价值观有相似的重视程度。高促进性焦点的团队也会给予员工更多挑战性的任务，重视团队变革与创新，为员工实现自我发展提供机会和平台（Levine et al., 2000）。这种匹配的情况能增加员工与团队成员合作的意愿，进而提升 TMX。相反，当员工促进性焦点较高但团队促进性焦点较低的情况下，团队可能无法为高促进性焦点的员工提供挑战性的任务，降低了员工对工作任务的积极态度，导致员工与团队成员之间产生观点的冲突，进而降低了 TMX。此外，当员工促进性焦点较

低，团队较高时，员工可能对团队变革会表现出抵触，导致员工与其他成员的冲突，降低了TMX。第二，相较于不匹配的情形，员工与团队匹配的促进性焦点更有利于团队成员在追求成就性目标过程中实施符合对方需求的互惠行为，进而促进 TMX。高质量的 TMX 源自于团队成员之间的互惠行为，包括信息交换、互助行为等。个人与团队匹配的促进性焦点将有利于员工从同事身上获得符合自己需求的信息与帮助。例如，Righetti 等（2011）发现促进性焦点较强的人更容易从相似的同伴身上获得有参考价值的信息。在员工与团队促进性焦点不匹配的情况下，其他不相似的成员所提供的的信息与支持价值相对有限，这将降低员工与他人进行社会互动的动机（Ehrhardt & Ragins, 2019），进而限制 TMX 的发展。综上所述，当员工与团队的促进性焦点一致时，员工与团队成员在关于成就与发展方面能共享相似的工作价值观，也会更有动力与其他成员进行互惠互助，这将有利于提升员工的 TMX。

相较于不匹配的情形，员工与团队防御性调节焦点的匹配情况下 TMX 更高。原因有二：第一，相较于不匹配的情形，员工与团队的防御性焦点匹配更有利于形成相似的认知和工作风格，进而提升 TMX。过往研究指出，员工与团队成员相似的工作态度将有利于员工更好的融入团队（Van der Vegt, 2002）。当员工与团队其他成员具有相似的防御性焦点时，意味着他们对工作中的责任都同样重视。这使得他们能够更有默契的进行合作与配合，进而提升TMX。而员工与团队的防御性焦点不匹配则有可能对 TMX 造成消极影响。例如，当员工防御性焦点 低而团队高的时候，员工不够谨慎、认真的工作态度很有可能导致团队成员的消极评价；反之，一个防御性焦点较高的员工可能对工作中的诸多事务都非常谨慎并经常提出一些防御性的改善建议（Li et al., 2017），这些建议可能会被防御性焦点较低的团队视为一种额外负担并遭到拒绝，最终损害 TMX。正如 Zhao 等（2021）所发现的，员工与团队需要在责任心方面高度匹配，这样才能让员工与其他团队成员之间形成信赖、可靠的联结，并增加团队成员之间的知识分享，也将有利于提升 TMX。第二，相较于不匹配的情形，员工与团队匹配的防御性焦点能有效降低团队成员的不确定性感知，满足团队成员的安全需求，进而提升 TMX。Chattopadhyay 等（2016）指出，员工对那些跟自己不相似的成员会产生更加负面的评价与人际互动，因为与自己不相似的员工会带来强烈的不确定性感知，威胁了员工的安全需求。这种情况对防御性焦点较高的员工而言更为明显。在员工与团队有着相同水平的防御性焦点时，这意味着员工与团队的其他成员的安全需求都能得到满足。尤其是在团队情境中，往往需要不同成员互相依赖来完成工作任务，相似的防御性焦点能够降低团队成员对合作伙伴的不确定性感知。因为相似的防御性焦点意味着团队成员具有相同的行事与认知风格，所沟通的信息也是对方内心所需求的。而相似的工作风格与认知风格都被证实能够提升

员工对团队的认同以及促进团队成员之间的合作（Pierro et al., 2015; Jansen, & Kristof-Brown, 2005; Seong, & Choi, 2014）。例如，Britton（2014）发现员工个人追求安全的动机与团队重视安全的氛围相匹配的时候，员工才能成功的实施更多的安全行为（Safety behavior），并有效缓解由于畏惧风险所带来的压力感。综上所述，研究二提出以下两个命题：

命题 2.1： 相较于员工与团队促进性焦点不匹配的情形，员工与团队促进性焦点匹配的情形下，员工感知到更高的 TMX

命题 2.2：相较于员工与团队防御性焦点不匹配的情形，员工与团队防御性焦点匹配的情形下，员工感知到更高的 TMX

3.2.2 员工-团队调节焦点两种匹配情形对 TMX 的影响效应差异

基于以往调节焦点的研究，研究二认为在员工-团队促进性焦点匹配的两种情况下（高-高、低-低），相较于低-低匹配的情况，员工和团队都高的情况 TMX 更高。当员工和团队其他成员都有较高的促进性焦点，员工不仅能从与团队成员的调节匹配中获得良性的人际互动，高促进性焦点本身导致的积极行为也将促进 TMX。当员工与团队都有较高的促进性焦点，意味着团队内的成员会更加积极地向外部寻求信息和资源。例如，高促进性焦点的团队往往会更加鼓励探索式的学习（Li et al., 2019），即鼓励人们去了解那些自己不熟悉的新知识。这种探索的行为会增进员工之间的信息交换，因为与同事交流是获得新知识的重要途径。这种情况下团队内的信息交换十分频繁，将极大促进 TMX。除此之外，高促进性焦点意味着团队成员更加关注积极的结果，他们也会对日常人际互动可能存在的益处更为敏感，团队成员会积极拓展人际关系，互惠互助，因此能提升 TMX。

与促进性焦点匹配相反的是，研究二认为在员工-团队防御性焦点匹配的两种情况下（高-高、低-低），相较于高-高匹配的情况，员工和团队都低的情况 TMX 更高。虽然，在防御性焦点匹配的情况下，员工与团队其他成员有相似的工作态度，也不会感受到自己的安全需求受到其他同事的威胁。然而，较高的防御性焦点往往会使得团队成员过分关注如何确保安全和避免消极结果，这将阻碍员工向外部探寻新的联结与信息。高防御性焦点的团队通常更加鼓励挖掘式的学习，让员工们对已有的知识进行细致的整合和再加工。这将阻碍员工向其他成员获取异质性的知识（Li et al., 2019），妨碍了员工之间的信息交流。除此之外，高防御性焦点意味着团队成员更加关注消极的结果，他们对日常人际互动可能存在的风险更为敏感，这使得团队成员对内部的人际互动更加谨慎，大大限制了人际间的良性互动。

综上所述，研究二提出以下两个命题：

命题 2.3 在员工与团队促进性焦点匹配的两种情形中，员工团队促进性焦点都高的情况比员工团队都低的情况会导致员工感知到更高的 TMX。

命题 2.4 在员工与团队防御性焦点匹配的两种情形中，员工团队防御性焦点都低的情况比员工团队都高的情况会导致员工感知到更高的 TMX。

3.2.3 员工-团队调节焦点两种不匹配情形对 TMX 的影响效应差异

基于以往调节焦点的研究，研究二认为，在员工-团队促进性焦点不匹配的两种情况下（团队高-员工低、团队低-员工高），相较于团队低-员工高的情况，团队高-员工低的情况 TMX 更高。虽然员工-团队促进性焦点不匹配的两种情况都可能对人际互动带来消极影响，但本文认为，员工高-团队低的情况下导致的消极影响更大。当团队促进性焦点较低而员工促进性焦点较高的时候，高促进性焦点的员工更倾向于冒险，但是在团队促进性焦点较低的情况下，员工冒险行为所带来的风险并不是由团队成员共担。高促进性焦点员工的冒险行为可能会造成对团队其他成员利益的侵害（Zaal et al., 2015），进而导致其他成员的抗拒并对 TMX 带来消极影响。反之，在员工低-团队高的情况下，高促进性焦点团队能够通过其他特点弥补员工与同事的不匹配问题。高促进性焦点的团队对组织内部的探索式学习比较重视，员工在这种环境中愿意承认自己的不足并乐于向他人学习和改进自己（Owens & Hekman, 2015）。因此，团队成员能够通过互相的交流实现自我成长与发展，这种有益的交流与学习将更大程度包容团队成员之间的差异并促进 TMX。

与促进性焦点相反的是，研究二认为在员工-团队防御性焦点不匹配的两种情况下（团队高-员工低、员工低-团队高），相较于员工高-团队低的情况，团队低-员工高的情况 TMX 更高。在团队防御性焦点较高的情况下，团队对那些违反规则，行为不规范的容忍程度更低，低防御性焦点的员工更容易受到其他成员的消极评价。比如说，在高防御性焦点团队中，团队成员间的监控行为会提升（Beersma et al., 2013）。因为高防御性焦点团队对失败、错误十分敏感，团队成员对他人的错误和偏差行为也会十分的敏感。这种监控的氛围无疑会降低员工之间的信任，进而降低 TMX。高防御性焦点的团队往往十分强调规范的组织流程，人际行为规则有明确的限制和规定，员工逾越规则的行为很容易被发现，并引起其他成员的消极人际对待，如排斥（Shin, 2016）。这种团队环境会使员工在日常交流时采取保留、回避的方式，对 TMX 带来消极影响。相反，在防御性焦点较低的团队中，虽然防御性焦点较高的员工与其他的员工有不同的工作风格，但是同事之间的监控和防备会比较低，因此防御性焦点较高的员工较少收到来自外界的负面反馈，这种情况对 TMX 损害较小。

综上所述，研究二提出以下两个命题：

命题 2.5 在员工与团队促进性焦点不匹配的情形中，团队高-员工低的情况对比团队低-员工高的情况会导致更高的 TMX。

命题 2.6 在员工与团队防御性焦点不匹配的情形中，团队低-员工高的情况对比团队高-员工低的情况会导致更高的 TMX。

3.2.4 员工-团队调节焦点匹配对职场孤独感的影响：TMX 的中介作用

TMX 体现了员工与团队其他成员的关系质量，高质量的 TMX 对于预防和缓解职场孤独感也有重要的影响作用。高质量的 TMX 能大大提升员工对同事的满意度，这意味着员工对职场人际关系的满意度也会随之提高。除此之外，高质量的 TMX 还跟员工在组织中的职场友谊呈正相关关系（邹文篪, 刘佳, 2011），这意味着高质量的 TMX 是高质量职场人际关系的重要组成。较高的 TMX 往往会提升员工对团队凝聚力的感知，也能有效的提高员工对团队的情感承诺，使员工在团队中体会到更强的归属感（邹文篪, 刘佳, 2011），因此员工较少会感受到职场孤独。现有的实证研究也已经发现了职场孤独感与 TMX 存在负相关（Lam et al., 2012）。综上所述，可以推断，员工与团队的调节焦点匹配或不匹配的效应对 TMX 产生影响后，也会对员工的职场孤独感产生影响。

综上所述，研究二提出以下两个命题：

命题 2.7 员工与团队促进性焦点（不）匹配的效应通过 TMX 间接影响员工的职场孤独感

命题 2.8 员工与团队防御性性焦点（不）匹配的效应通过 TMX 间接影响员工的职场孤独感

3.3 研究三：职场孤独感对员工绩效的影响：社交行为的中介和团队调节焦点氛围的调节作用

研究三主要探讨员工职场孤独感对后续的关系绩效、创新绩效的影响，社交行为的中介作用以及团队调节焦点氛围的调节作用。根据调节匹配理论，研究三认为员工会根据团队调节焦点氛围来选择与之匹配的策略以应对职场孤独感。不同的应对方式可以分为：促进性社交行为（Social approach behavior）以及回避性社交行为（Social avoidance behavior）。孤独员工不同的应对方式将影响他们的行为与绩效。具体来说，当员工采取促进性社交行为应对职场孤独感将提升关系绩效和创新绩效。反之，当员工采取回避性社交行为应对职场孤独感，将对关系绩效和创新绩效带来消极影响。以下是研究三对具体命题的详细论证。

3.3.1 职场孤独感对社交行为的影响：团队调节焦点氛围的调节作用

基于调节匹配理论，研究三将论证的第一个问题是职场孤独感与员工两种不同应对行为（促进性社交行为与回避性社交行为）的关系，以及团队调节焦点氛围的调节作用。 Wright 和 Silard（2021）认为，当实际的职场人际关系并未达到期望的目标水平，将会导致员工感受孤独。孤独意味着员工的归属感受到威胁，这将促使员工采取相应的应对策略。根据调节焦点理论，目标（例如，获得社会联系和归属感）未达到的状态将导致员工选择不同策略应对职场孤独感。基于调节匹配理论，研究三推断，孤独员工会依据团队的调节焦点氛围选择与之匹配的应对策略。

首先，本文认为孤独的员工既有可能采取促进性的应对策略也有可能采取防御性的应对策略。目前来看，大多数研究认为孤独的人更有可能采取防御性的应对策略。孤独者感到归属需求受到威胁，为了避免在社交互动中受到更深的心理伤害，他们更倾向采取防御性的策略来应对孤独感。比如说，长期孤独的人时常表现出的焦虑、谨慎和退缩的行为模式（Cacioppo et al., 2006）。当然，也有一些学者认为孤独者有可能采取促进性的应对策略。比如说，Cacioppo 等（2014）指出，孤独感激活了人们对社会联系的渴望，他们有可能采取主动的社交行为来重建社会联系。Molden 等（2009）发现，当人们对社会关系带来的益处十分向往，就像孤独的人十分渴望社会联系一样，人们会采取更迫切，更投入的方式去与他人互动。Lucas 等（2010）发现，在促进性焦点被启动的情况下，孤独的人有可能会更积极主动地参与到社交活动。Qualter 等（2015）的理论模型对孤独者不同的应对动机做出了系统性的阐述，以期理解孤独的人的应对策略选择：一方面，在促进性焦点的主导下，孤独的人对于提升归属感，重获社会联系十分向往；另一方面，在防御性焦点的主导下，孤独的人对社会威胁信号十分敏感，并因此采取回避式的人际互动以应对潜在的伤害。最终人们能否解决孤独的问题，取决于两种动机谁占上风，假如促进性焦点主导了个体的行为，孤独的人能重获社会联系，缓解孤独；反之，当防御性焦点主导个体的行为，孤独的人将采取防御性策略应对孤独，减少或回避社交，反而使孤独成了持续的消极体验。

综合以上陈述，既然孤独的员工有可能采取促进性社交，亦有可能采取回避性社交行为以应对孤独感，因此，研究三将进一步探讨影响职场孤独感与不同应对策略的边界条件。根据调节匹配理论，当员工的调节焦点与具体的行为策略相匹配的时候，会产生调节匹配的感受，因此会提升行为的动机。调节匹配不仅仅表现在个体调节焦点与行动策略的匹配，更体现在个体的行为与环境中的信号是否匹配。比如说，个人在促进性信号明显的环境下更容易实施促进性的策略；在防御性信号明显的环境下则更容易表现出防御性的行为策略。因此，研究三提出，孤独员工对应对策略的选择会受到环境中的调节焦点信号的影响。当环境释放

了强烈的促进性信号，例如员工感知较强的促进性氛围，他们会感知自己促进性的行为方式与环境匹配，因此在孤独时他们更倾向于选择促进性的应对策略，比如说主动地与他人进行更多的人际交往。反之，当员工感知较强的防御性氛围，他们会感知自己防御性的行为方式与环境匹配，因此在孤独时他们更倾向于选择防御性的应对策略，比如说有意识地回避与同事之间的人际互动，表现出更多的回避性社交行为。

综合以上陈述，研究三提出以下两个命题：

命题 3.1：团队的促进性氛围调节了职场孤独感与促进性社交行为，当孤独的员工感知较强的团队促进性氛围时，他们更加倾向于表现出促进性的社交行为。

命题 3.2：团队的防御性氛围调节了职场孤独感与回避性社交行为，当孤独的员工感知较强的团队防御性氛围时，他们更加倾向于表现出回避性的社交行为。

3.3.2 职场孤独感对员工绩效的影响：一个有调节的中介模型

为了衡量职场孤独感不同应对策略的效果，研究三还进一步探讨了员工不同的社交行为对后续关系绩效、创新绩效的影响。关系绩效不直接指向生产或服务等组织的核心技术活动，而是创造一种有利于组织活动的广泛的社会心理环境，主要包括：人际促进行为和工作奉献行为（van Scotter & Motowidlo, 1996）。创新绩效是指员工产生的新颖的、同时又是切实可行的，对组织而言具有价值的产品、过程、方法与思想（韩翼 等, 2007）。研究三认为，促进性社交行为将有利于提升员工的关系绩效和创新绩效。当员工采取更多的促进性社交行为以应对职场孤独感，这意味着员工更有可能与同事建立新的社会交换关系。这将帮助员工收获来自外部的知识和讯息，有利于员工提出更多的创新观点，因此将对员工的创新绩效带来积极影响。更多的促进性社交行为也意味着员工愿意给予其他同事帮助，愿意与他人合作来达成更具挑战性的目标。因此，促进性社交行为也能提升员工的关系绩效。当员工采取更多的回避性社交行为以应对职场孤独感，意味着员工对同事更倾向于防备以及不信任周边的同事。这将使孤独的员工让人感觉难以接近，并降低其他同事与之互动的频率（Ozcelik & Barsade, 2018）。这种情况下，员工很容易陷入信息孤岛，因此员工的创新绩效会受到消极影响。除此之外，当孤独的员工可以的回避与他人的社会互动时，也象征了员工拒绝向其他同事提供信息或帮助，也反映了员工不愿意与他人合作，因此，回避性社交行为与员工的关系绩效呈负相关。综合以上陈述研究三进一步提出以下研究命题：

命题 3.3：当团队有较强的促进性氛围，职场孤独感与员工促进性社交行为的正相关更强，将对关系绩效和创新绩效带来积极影响。

命题 3.4：当团队有较强的防御性氛围，职场孤独感与员工防御性社交行为的正相关更强，将对关系绩效和创新绩效带来消极影响。

4 理论构建

本文采用调节匹配理论作为整体框架。Higgins（2000）提出调节匹配理论，并认为当外部环境或人际互动对象表现出与员工的调节焦点相匹配时，员工会表现出更高的满意度以及努力程度。在调节匹配的情况下，员工更倾向于表现出与自己调节焦点相匹配的行为策略并感觉自己做的事情都是正确的，这种行为正确的感觉强化了他们的工作动机以及与他人互动的积极性。目前组织管理的研究领域中，调节匹配理论被广泛应用于员工个人成就领域的相关研究，并发现调节匹配的情况会提升员工工作的努力程度和绩效表现（Spiegel et al., 2004）。可惜的是，目前组织行为学领域中，鲜有研究关注到组织中的人际关系如何受调节匹配的影响。实际上，Hamstra 等（2013）呼吁将调节焦点匹配的研究拓展至人际关系的研究领域。这样的研究非常重要，因为调节焦点不仅会影响个人对成就目标的追求，还会影响个人对社交目标的追求（Winterheld et al., 2011）；高质量的人际关系更是缓解员工职场孤独感的根本解决之道（Wright & Silard, 2021）。因此，本文期望将调节匹配理论运用在职场孤独感的研究中，进一步推动职场孤独感和调节焦点相关研究的发展。

Higgins（2000）认为可从两个方面理解调节匹配现象：人际间的调节匹配（Inter-personal fit）和个人内心的调节匹配（Intra-personal fit）。依据这两种调节匹配，本文分别提出了职场孤独感的前因（研究一和研究二）与后果（研究三）研究。首先，人际间的调节匹配是指不同个体所持有调节焦点的强度会有所不同，因此会形成人与人之间的调节焦点的匹配或不匹配。当人与人的调节焦点匹配时，互动双方更容易从他人的行为中体验到与自己调节匹配的感受，这种调节匹配效应会给人际互动带来积极的影响（Vaughn et al., 2010）。基于以上观点，本文认为员工与组织成员（如领导或团队成员）的调节焦点匹配将影响人际互动的质量，并因此对职场孤独感产生影响。人际间的调节匹配将帮助我们了解员工间的调节匹配如何通过影响人际互动来影响职场孤独感，这也是本文研究一和研究二所关注的内容。第二，个人内心的调节匹配是指个人感受到自己的调节焦点与环境中的调节焦点信号相匹配，人们会觉得自我调节策略是正确的，并因此产生更强的行为动机。比如说，高防御性焦点个体在环境中出现防御性信号时，更有可能表现出防御性的行为。反之亦然，高促进性焦点个体在促进性信号出现时，更容易激发促进性的行为。基于以上观点，本文推断，员工对职场孤独感的应对将遵循调节匹配的原则，员工会选择那些与环境信号相匹配的调节策略，因此团队促进

性焦点氛围将诱发更多的促进性应对策略（如促进性社交行为）；而团队防御性焦点氛围将诱发更多的防御性应对策略（如回避性社交行为）。个人内心的调节匹配将帮我们了解员工如何依据环境选择不同的策略应对职场孤独感，这是本文研究三所关注的内容。综上所述，本研究认为可以将调节匹配理论作为整体的理论框架，并用于探讨职场孤独感的预防机制（前因变量）以及应对机制（影响后果）研究。

本文构建了职场孤独感产生原因以及应对结果的理论研究模型（如图 2 所示），从以下几个方面对现有研究进行了延伸与拓展：

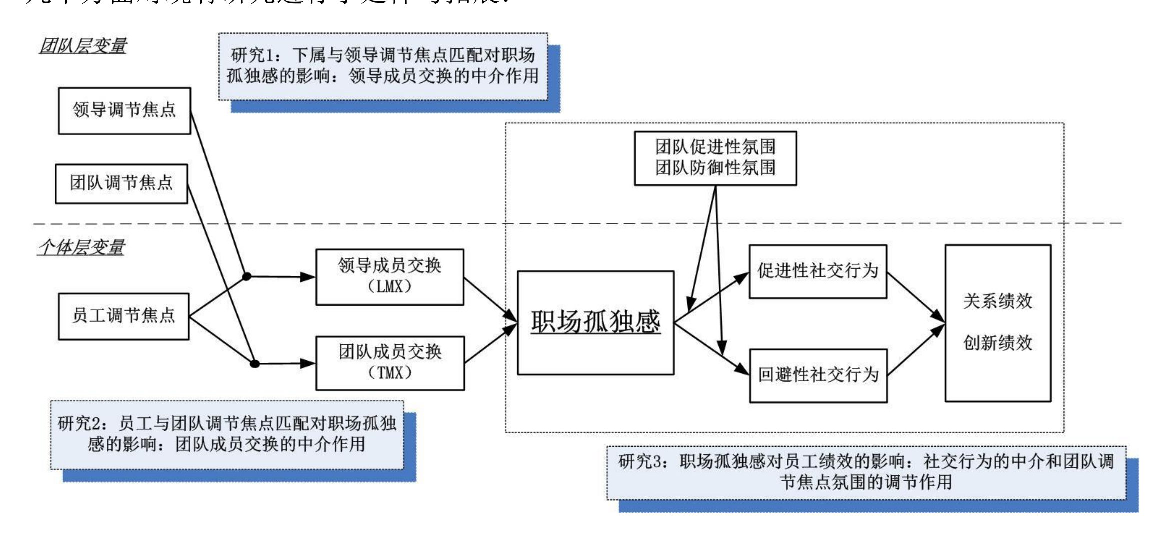


图 2 总体研究构思框架

重构传统的职场孤独感的研究思路，本文认为可以通过新颖的多项式回归分析与曲面响应分析方法，揭示了职场孤独感的产生机制。现有职场孤独感的前因研究存在明显的分离现象，个人层面因素与环境层面因素对职场孤独感的作用一直以来被割裂为两条独立的研究思路。这种个人与环境因素相互独立的研究思路忽视了职场孤独感是个人与环境相互作用所得到的人际互动结果。因此本研究认为应回归到职场孤独感反映职场人际关系质量缺陷这一概念根本，讨论个人与环境（例如，外部环境中的社交对象）的互动对职场孤独感的影响。不同于以往研究仅仅浅层次的探讨员工感知的个人与环境匹配对职场孤独感的影响，本文引用了新颖的多项式回归与曲面响应分析方法，分别呈现个人与领导的匹配以及个人与团队的匹配会如何影响人际互动关系的质量，进而对职场孤独感产生影响。这样的研究视角更进一步凸显了职场孤独感和人与环境互动情况的密切联系。

为了更全面的验证相关的理论观点，以个体为中心的潜在剖面分析亦可用于检验相关研究命题。防御性焦点与促进性焦点实际上是相互独立的两个概念，而非一个概念正负对立的两个维度（毛畅果, 2017），这意味着两种调节焦点能够在同一个体上共存。具体来说，采用个体为中心的研究视角并利用潜在剖面分析可以揭示不同的调节焦点在个体层面的组合类

型。以往研究发现个体的调节焦点组合可以分为促进性焦点主导，即促进性焦点高、防御性焦点低；防御性焦点主导，即防御性焦点高、促进性焦点低；高调节焦点，即高促进性焦点、高防御性焦点（Liu & Yao, 2019; Chen et al., 2017）。根据调节匹配理论的观点，调节匹配源自清晰的调节焦点风格与他人或环境之间的匹配。而当两种调节焦点都在同一个体身上呈现，体现的更多是个体对矛盾张力的平衡（张宏宇 等, 2019; Smith & Lewis, 2011）。而这种矛盾的行为风格有可能会导致他人无法识别明确的行为风格和信号，可能带来不确定性与矛盾感知（Beus et al., 2020; Tripathi et al., 2018; 牛莉霞, 刘勇. 2021），并进而损害了人际间的调节匹配。因此，本文所关注的调节匹配现象与个人或团队中风格清晰的调节焦点组合更相关(例，促进性焦点主导或防御性焦点主导)。具体来说，员工与领导者的调节焦点组合匹配也可能促进 LMX，比如同为促进性焦点主导（或同为防御性焦点主导）的领导与员工会更加匹配，有更高的 LMX；比如同为促进性焦点主导（或同为防御性焦点主导）的员工与团队会更加匹配，有更高的 TMX。

基于调节匹配理论（Regulatory fit theory），本文系统性的分析了职场孤独感的产生和应对，呈现了职场孤独感现象在组织中的动态演化的过程与机制。本文首次将与目标追逐的自我调节过程纳入职场孤独感的研究当中，这种视角是非常新颖的。它反映了职场孤独感的动态特性，赋予员工极大的能动性去应对职场孤独问题。受 Wright 和 Silard（2021）的观点启发，本文认为追逐社交目标失败是引起职场孤独感的根本原因。通过不同层次的社交目标的自我调节，本文揭示了个人与领导的匹配以及个人与团队的匹配分别通过 LMX 以及 TMX 影响职场孤独感。然而，需要说明的这两个不同层次的社交目标并不是互相割裂的。因为 LMX 和 TMX 都是高质量职场关系的组成，因此也可以进一步考察 TMX 以及 LMX 如何共同影响职场孤独感。例如高质量 LMX（TMX）的存在是否能一定程度补偿高质量 TMX（LMX）的缺失。这与孤独感相关研究也是契合的，不同来源的人际关系能来弥补某种人际关系缺失所带来的孤独体验（例如，通过网络交流开发新的社会连接能弥补现实的孤独体验，Hood et al., 2018）。最后，追逐目标的过程会受到个人的自我调节过程的影响，而自我调节的过程又会受到环境中的信号以及互动对象的特点的影响，因此这些因素共同塑造了员工职场孤独感在组织中的动态变化与应对过程。通过调节匹配理论，本文提议未来的研究采取更为动态的视角看待职场孤独感，探寻如何激发员工的动态应对和自我调节。

从应对的视角开展职场孤独感的影响后果的研究，为解释现有职场孤独感的作用机制提供了新的方向。可以发现，目前职场孤独感对其影响结果的中介机制研究并不系统。除此之外，现有大多数研究在探讨职场孤独感与相应结果的中间机制时，常常采用被动的视角展开，

将孤独员工视为这种消极体验的受害者，并借此研究职场孤独感所对后续工作态度、绩效、行为、员工身心健康的消极影响。却忽视了孤独感所激发的员工主动的应对反应。Cacioppo 等（2014）曾指出孤独感的存在是具有一定的进化价值的，孤独感就像饥饿、口渴、疼痛一样，通过引起人们的厌恶感受来发出警告信号，激发个体采取相应的措施去缓解孤独状态。因此，不应单纯将员工视为被动的孤独承受者，应从员工主动自发的视角去考察孤独所产生的影响效应。通过观察员工对孤独的自发应对，不仅能为管理和干预职场孤独感提供方向，还能更深入理解职场孤独感对员工行为和绩效产生影响的原因。

参考文献：

韩翼，廖建桥，龙立荣. (2007). 雇员工作绩效结构模型构建与实证研究. *管理科学学报*, *10*(5), 62–77.

李超虹，叶茂林. (2015). 工作场所孤独感研究述评. *中国人力资源开发*, 11, 29–37.

李磊，尚玉钒，席酉民. (2010). 基于调节焦点理论的领导对下属影响机制研究. *外国经济与管理*, *32*(7), 89–102.

李磊，尚玉钒. (2011). 基于调节焦点理论的领导对下属创造力影响机理研究. *南开管理评论*, *14*(5), 4–11.

刘军，王未，吴隆增，许浚，& 李锦堃. (2012). 拒绝职场边缘化：模型与检验. *南开管理评论*, *15*(1), 84–92.

毛畅果. (2017). 调节焦点理论：组织管理中的应用. *心理科学进展*, *25*(4), 682–690.

牛莉霞，刘勇. (2021). 双元领导的双刃剑效应：矛盾体验与中庸思维的作用. *中国人力资源开发*, *38*(3), 63-73.

万广圣，崔丽娟. (2019). 结盟氛围感知，组织内信任对职场孤独感的影响：人格特质的调节. *中国人力资源开发*,*36* (4), 30–45.

王青，李玲，王广曦. (2019). 工作场所孤独感对工作投入的影响机制——领导—成员交换和传统性的作用. *现代管理科学*, (7), 87–89.

徐洋洋，林新奇，刁怡衡. (2019). 孤独的员工何时会更投入：未来工作自我清晰度和变革型领导的干预效应研究. 南开管理评论 *22*(5), 79–89.

吕惠聪，温忠麟，邓家毓，陈启山. (2015). 职场孤独感的前因与后果. *心理科学*, *38*(4), 979–986.

张宏宇，李文，郎艺. (2019). 矛盾视角下调节焦点在领导力领域的应用. *心理科学进展*, *27*(4), 711–725.

张健东，张鑫，国伟. (2021). 道不同，不相为谋？上司—下属绩效目标导向匹配对下属创新行为的影响. *中国人力资源开发*， *38*(06), 110-132

邹文篪，刘佳. (2011). 团队中的 “我为人人，人人为我”——团队-成员交换研究述评. *心理科学进展*, *19*(8), 1193–1204.

Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics, 104*(1), 93–99.

Allison, D. G. (1997). Assessing stress among public school principals in British Columbia. *Psychological Reports, 80,* 1103–1114.

Anand, P., & Mishra, S. K. (2021). Linking core self-evaluation and emotional exhaustion with workplace loneliness: does high LMX make the consequence worse? *The International Journal of Human Resource Management, 32*(10), 2124–2149.

Ayazlar, G., & Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 131*, 319–325.

Bell, R. A., Roloff, M. E., Van Camp, K., & Karol, S. H. (1990). Is it lonely at the top? Career success and personal relationships. *Journal of Communication, 40*(1), 9–23.

Beersma, B., Homan, A. C., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. (2013). Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 121*(2), 194–203.

Beus, J. M., Lucianetti, L., & Arthur Jr, W. (2020). Clash of the climates: Examining the paradoxical effects of climates for promotion and prevention. *Personnel Psychology, 73*(2), 241–269.

Bian, R., Gao, Q., Ding, Y., & Zhang, J. (2016). I like you more when your behaviors fit my motivational orientation: The effect of interpersonal regulatory fit on interpersonal evaluation. *Personality and Individual Differences, 99,* 166–173.

Britton, A. R. (2014). Safety-specific person-environment fit: Relation with safety behaviors, job attitudes, and strain (Unpublished Doctoral dissertation), Bowling Green State University.

Bunjak, A., Černe, M., & Wong, S. I. (2019). Leader–follower pessimism (in) congruence and job satisfaction: The role of followers' identification with a leader. *Leadership & Organization Development Journal. 40*(3), 381–398.

Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., Xu, R., & Feng, B. (2021). Leader-Follower Congruence in Need for Achievement and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Applied Psychology, 70*(4), 1492–1511.

Cacioppo, J. T., Cacioppo, S., & Boomsma, D. I. (2014). Evolutionary mechanisms for loneliness. *Cognition & Emotion, 28*(1), 3–21.

Cacioppo, J. T., Hawkley, L. C., Ernst, J. M., Burleson, M., Berntson, G. G., Nouriani, B., & Spiegel, D. (2006). Loneliness within a nomological net: An evolutionary perspective. *Journal of Research in Personality, 40*(6), 1054–1085.

Chan, S. H., & Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: Empirical evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(05), 1109–1127.

Chattopadhyay, P., George, E., & Ng, C. K. (2016). Hearts and minds: Integrating regulatory focus and relational demography to explain responses to dissimilarity. *Organizational Psychology Review, 6*(2), 119–144.

Cheek, J. M., & Busch, C. M. (1981). The influence of shyness on loneliness in a new situation. *Personality and Social Psychology Bulletin, 7*(4), 572–577.

Chen, X., Peng, J., Lei, X., & Zou, Y. (2021). Leave or stay with a lonely leader? An investigation into whether, why, and when leader workplace loneliness increases team turnover intentions. *Asian Business & Management, 20*(2), 280-303.

Chen, Y., Wen, Z., Peng, J., & Liu, X. (2016). Leader-follower congruence in loneliness, LMX and turnover intention. *Journal of Managerial Psychology. 31*(4), 864–879.

Chen, Y., Wen, Z., & Ye, M. (2017). Exploring profiles of work regulatory focus: A person-centered approach. *Personality and Individual Differences, 116,* 16–21.

Dose, J. J. (1999). The relationship between work values similarity and team–member and leader–member exchange relationships. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 3*(1), 20-32.

Ehrhardt, K., & Ragins, B. R. (2019). Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy of Management Journal, 62*(1), 248–282.

Elliot, A. J., Gable, S. L., & Mapes, R. R. (2006). Approach and avoidance motivation in the social domain. *Personality and Social Psychology Bulletin, 32*(3), 378–391.

Erdil, O., & Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 24,* 505–525.

Faddegon, K., Scheepers, D., & Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology, 38*(5), 880–895.

Foulk, T. A., De Pater, I. E., Schaerer, M., du Plessis, C., Lee, R., & Erez, A. (2020). It's lonely at the bottom (too): The effects of experienced powerlessness on social closeness and disengagement. *Personnel Psychology, 73*(2), 363–394.

Galek, K., Flannelly, K. J., Greene, P. B., & Kudler, T. (2011). Burnout, secondary traumatic stress, and social support. *Pastoral Psychology, 60,* 633–649.

Ghadi, M. Y. (2017). The impact of workplace spirituality on voluntary turnover intentions through loneliness in work. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 33*(1), 81–110.

Guillén, L., & Karelaia, N. (2012). When opposites hurt: Similarity in getting ahead in leader-follower dyads as a predictor of job performance evaluations. European School of Management and Technology Working Paper. No.11−12 (R1).

Gumbert, D. E., & Boyd, D. P. (1984). The loneliness of the small business owner. *Harvard Business Review, 62*(6), 33–38.

Hamstra, M. R., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2013). Like or dislike: Intrapersonal regulatory fit affects the intensity of interpersonal evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology, 49*(4), 726–731.

Hamstra, M. R., Sassenberg, K., Van Yperen, N. W., & Wisse, B. (2014). Followers feel valued—When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology, 51*, 34–40.

Hamstra, M. R., Sassenberg, K., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Rietzschel, E. F. (2015). Regulatory fit buffers against disidentification from groups. *Motivation Science, 1*(3), 184–201.

Hawkley, L. C., Thisted, R. A., Masi, C. M., & Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness predicts increased blood pressure: 5-year cross-lagged analyses in middle-aged and older adults. *Psychology and Aging, 25*(1), 132–141.

Hazlett, A., Molden, D. C., & Sackett, A. M. (2011). Hoping for the best or preparing for the worst? Regulatory focus and preferences for optimism and pessimism in predicting personal outcomes. *Social Cognition, 29*(1), 74–96.

Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. *Advances in Experimental Social Psychology, 30*, 1–46.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: value from fit. *American Psychologist, 55*(11), 1217–1230.

Higgins, E. T., & Pinelli, F. (2020). Regulatory focus and fit effects in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 25–48.

Hood, M., Creed, P. A., & Mills, B. J. (2018). Loneliness and online friendships in emerging adults. *Personality and Individual Differences, 133*, 96–102.

Howard, M. P., & Mallory, B. J. (2008). Perceptions of isolation among high school principals. *Journal of Women in Educational Leadership, 6*, 7–27.

Jansen, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2005). Marching to the beat of a different drummer: Examining the impact of pacing congruence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97*(2), 93–105.

Johnson, R. E., Lin, S. H., Kark, R., Van Dijk, D., King, D. D., & Esformes, E. (2017). Consequences of regulatory fit for leader–follower relationship quality and commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 90*(3), 379–406.

Kark, R., Katz-Navon, T., & Delegach, M. (2015). The dual effects of leading for safety: The mediating role of employee regulatory focus. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1332.

Kark, R., Van Dijk, D., & Vashdi, D. R. (2018). Motivated or demotivated to be creative: The role of self-regulatory focus in transformational and transactional leadership processes. *Applied Psychology, 67*(1), 186–224.

Kark, R., & Van Dijk, D. (2019). Keep your head in the clouds and your feet on the ground: a multifocal review of leadership–followership self-regulatory focus. *Academy of Management Annals, 13*(2), 509–546.

Kark, R. & Van-Dijk, D. (2008). Birds of a feather flock together: The relationship between leader-follower self-regulation congruency. In G.B. Graen and J.A. Graen (Eds.), *Knowledge driven corporation: A discontinuous model. LMX Leadership: The Series* (Vol. VI, pp. 181–209). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Kuriakose, V., Sreejesh, S., Wilson, P. R., & Anusree, M. R. (2019). The differential association of workplace conflicts on employee well-being. *International Journal of Conflict Management. 30*(5), 680–705.

Lam, L. W., & Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(20), 4265–4282.

Levine, J. M., Higgins, E. T., & Choi, H. S. (2000). Development of strategic norms in groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82*(1), 88–101.

Li, A. N., Liao, H., Tangirala, S., & Firth, B. M. (2017). The content of the message matters: The differential effects of promotive and prohibitive team voice on team productivity and safety performance gains. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1259–1270.

Li, Y., Mao, J. Y., & Xu, M. (2019, July). Need to Belong under Attack: Workplace Ostracism Brings Workplace Loneliness and Damaged Performance. *In Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 16709). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Liu, H., & Yao, M. (2019). Regulatory focus profiles among Chinese pre-adolescents and adolescents and their relationship to personality and psychological outcomes. *Journal of Happiness Studies, 20*(6), 1807–1824.

Lucas, G. M., Knowles, M. L., Gardner, W. L., Molden, D. C., & Jefferis, V. E. (2010). Increasing social engagement among lonely individuals: The role of acceptance cues and promotion motivations. *Personality and Social Psychology Bulletin, 36*(10), 1346–1359.

Mohapatra, M., Madan, P., & Srivastava, S. (2020, in press). Loneliness at Work: Its Consequences and Role of Moderators. *Global Business Review.*

Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K., & Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: being rejected versus being ignored. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(2), 415–431.

Mushtaq, R., Shoib, S., Shah, T., & Mushtaq, S. (2014). Relationship between loneliness, psychiatric disorders, and physical health? A review on the psychological aspects of loneliness. *Journal of Clinical and Diagnostic Research, 8*(9), WE01–WE04.

Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes. *Business Ethics Quarterly, 23*(2), 269–296.

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal, 59*(3), 1088–1111.

Ozcelik, H., & Barsade, S. (2011, January). Work loneliness and employee performance. In Academy of management proceedings (Vol. 2011, No. 1, pp. 1–6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Ozcelik, H., & Barsade, S. G. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal, 61*(6), 2343–2366.

Page, R. M., & Cole, G. E. (1991). Demographic predictors of self-reported loneliness in adults. *Psychological Reports, 68*, 939–945.

Parent-Rocheleau, X., Bentein, K., Simard, G., & Tremblay, M. (2021). Leader-follower (dis) similarity in optimism: Its effect on followers' role conflict, vigor and performance. *Journal of Business and Psychology, 36*(2), 211–224.

Park, J., & Baumeister, R. F. (2015). Social exclusion causes a shift toward prevention motivation. *Journal of Experimental Social Psychology, 56*, 153–159.

Peng, J., Chen, Y., Xia, Y., & Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality and Individual Differences, 104*, 510–515.

Perlman, D., & Peplau, L. A. (1981). Toward a social psychology of loneliness. *Personal relationships, 3*, 31–56.

Perlman, D., & Joshi, P. (1987). The revelation of loneliness. *Journal of Social Behavior and Personality, 2*, 63–76.

Pierro, A., Sheveland, A., Livi, S., & Kruglanski, A. W. (2015). Person-group fit on the need for cognitive closure as a predictor of job performance, and the mediating role of group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 19*(2), 77–90.

Promsri, C. (2018). Relationship between loneliness in the workplace and deviant work behaviors: Evidence from a Thai Government Bank. *Social Science and Humanities Journal,* 352–357.

Qualter, P., Vanhalst, J., Harris, R., Van Roekel, E., Lodder, G., Bangee, M., ... & Verhagen, M. (2015). Loneliness across the life span. *Perspectives on Psychological Science, 10*(2), 250–264.

Quick, J. C., Gavin, J. H., Cooper, C. L., & Quick, J. D. (2000). Executive health: Building strength, managing risks. *The Academy of Management Executive, 14,* 34–44.

Rietzschel, E. F. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes & Intergroup Relations, 14*(3), 337–345.

Robinson, A., & Marentette, D. (2014). The lonely leader. *Leadership Excellence Essentials, 31*(4), 36–37.

Righetti, F., Finkenauer, C., & Rusbult, C. (2011). The benefits of interpersonal regulatory fit for individual goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(4), 720–736.

Rokach, A. (2013) *Loneliness Updated: Recent Research on Loneliness and How It Affects Our Lives;* Routledge: Abingdon-on-Thames, UK.

Rokach, A., & Brock, H. (1998). Coping with loneliness. *The Journal of Psychology, 132*(1), 107–127.

Saklofske, D. H., Yackulic, R. A., & Kelly, I. W. (1986). Personality and loneliness. *Personality and Individual Differences, 7*(6), 899–901.

Sassenberg, K., & Scholl, A. (2013). If I can do it my way… The influence of regulatory focus on job-related values and job attraction. *Journal of Economic Psychology, 38,* 58–70.

Seong, J. Y., & Choi, J. N. (2014). Effects of group-level fit on group conflict and performance: The initiating role of leader positive affect. *Group & Organization Management, 39*(2), 190–212.

Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2007). Adult attachment strategies and the regulation of emotion. In J. J. Gross (Ed.), *Handbook of Emotion Regulation* (pp. 446–465). New York, NY: Guilford Press.

Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., & Lee, S. H. (2016). Does team culture matter? Roles of team culture and collective regulatory focus in team task and creative performance. *Group & Organization Management, 41*(2), 232–265.

Shin, Y., Kim, M. S., Choi, J. N., Kim, M., & Oh, W. K. (2017). Does leader-follower regulatory fit matter? The role of regulatory fit in followers' organizational citizenship behavior. *Journal of Management, 43*(4), 1211–1233.

Silman, F., & Dogan, T. (2013). Social intelligence as a predictor of loneliness in the workplace. *The Spanish Journal of Psychology, 16*: 1–6.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review, 36*(2), 381–403.

Spiegel, S., Grant-Pillow, H., & Higgins, E. T. (2004). How regulatory fit enhances motivational strength during goal pursuit. *European Journal of Social Psychology, 34*(1), 39–54.

Spithoven, A. W., Bijttebier, P., & Goossens, L. (2017). It is all in their mind: A review on information processing bias in lonely individuals. *Clinical Psychology Review, 58*, 97–114.

Tripathi, N., Miron-Spektor, E., & Lewis, M. W. (2018, July). Mixed Blessings: Dynamic Impact of Paradoxical Leader Behavior on Subordinate' Engagement and CWB. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2018, No. 1, p. 10654). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Van der Vegt, G. S. (2002). Effects of attitude dissimilarity and time on social integration: A longitudinal panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(4), 439–452.

Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior, 32*(8), 1084–1105.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(5), 525–531.

Vaughn, L. A., Childs, K. E., Maschinski, C., Paul Niño, N., & Ellsworth, R. (2010). Regulatory fit, processing fluency, and narrative persuasion. *Social and Personality Psychology Compass, 4*(12), 1181–1192.

Waytz, A., Chou, E. Y., Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2015). Not so lonely at the top: The relationship between power and loneliness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 130*, 69–78.

Wilt, J. A., Bleidorn, W., & Revelle, W. (2017). Velocity explains the links between personality states and affect. *Journal of Research in Personality, 69*, 86-95.

Winterheld, H. A., & Simpson, J. A. (2011). Seeking security or growth: A regulatory focus perspective on motivations in romantic relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 101*(5), 935.

Wright S. L. (2005). Loneliness in the workplace. (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Canterbury.

Wright, S. (2012). Is It Lonely at the Top? An Empirical Study of Managers' and Nonmanagers' Loneliness in Organizations. *The Journal of Psychology, 146*(1–2), 47–60.

Wright, S., & Silard, A. (2021). Unravelling the antecedents of loneliness in the workplace. *Human Relations, 74*(7), 1060–1081.

Yilmaz, E. (2011). An investigation of teachers loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management, 5*(13), 5070–5075.

Zaal, M. P., Van Laar, C., Ståhl, T., Ellemers, N., & Derks, B. (2015). “Self-promotion”: How regulatory focus affects the pursuit of self-interest at the expense of the group. *European Journal of Social Psychology, 45*(5), 587–598.

Zhang, Z., Wang, M. O., & Shi, J. (2012). Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: The mediating role of leader-member exchange. *Academy of Management Journal, 55*(1), 111–130.

Zhao, G., Chiu, H. H., Jiao, H., Cheng, M. Y., & Chen, Y. (2021, in press). The Effect of Person-Team Conscientiousness Fit on Knowledge Sharing: The Moderating Role of Internal Team Environment. *Group & Organization Management.*

The antecedents and consequences of workplace loneliness: A regulatory focus theory perspective

CHEN Xiao[1], PENG Jian[2], NIE Qi[3]

([1] School of Business, Guangdong University of Foreign Studies, Guangzhou 510006)

([2] School of Management, Guangzhou University, Guangzhou 510006)

([3] College of Economics Management, Nanjing University of Aeronautics and Astronautics, Nanjing, 211106)

Abstract: With the use of information technology and increased work intensity, employees have less frequent face-to-face and sincere social contact with coworkers; thus, workplace loneliness has become a common problem for employees, which has attracted attention from management practitioners in organizations. However, we only have a vague understanding of how to prevent and cope with workplace loneliness. Based on the tenets of regulatory fit theory, this paper aims to answer three questions: 1) whether the effects of (in)congruence between leader and follower regulatory focus impact workplace loneliness through the mediating effect of leader-member exchange; 2) whether the effects of (in)congruence between employees and team regulatory focus impact workplace loneliness through the mediating effect of team-member exchange; and 3) how employees choose different social behaviors to cope with experienced workplace loneliness based on different team regulatory focus climate and how different social behaviors impact subsequent job performance.

Keywords: Workplace loneliness, Regulatory focus, Regulatory fit theory, Workplace interpersonal relationships, Social behavior